



FRANCESCO ORLANDO

# Dietro le quinte

Trent'anni di vita vissuta nel mondo  
aziendale

SAGGI

FRANCESCO ORLANDO

# Dietro le quinte

Trent'anni di vita vissuta nel mondo  
aziendale

prefazione di Antonio Fantin

**SAGGI**

tab edizioni

© 2024 Gruppo editoriale Tab s.r.l.  
viale Manzoni 24/c  
00185 Roma  
[www.tabedizioni.it](http://www.tabedizioni.it)

Prima edizione settembre 2024  
ISBN versione cartacea 978-88-9295-976-7  
ISBN versione digitale 978-88-9295-977-4

È vietata la riproduzione, anche parziale,  
con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la  
fotocopia, senza l'autorizzazione dell'editore.  
Tutti i diritti sono riservati.

# Indice

p.	7	Prefazione di Antonio Fantin
	9	Introduzione
	11	Il mio background, da dove vengo
	15	La prima operazione di M&A
	17	Gli anni alla Ferrari
	54	Andare via dalla Ferrari
	59	La multinazionale
	64	I primi passi nella consulenza
	66	Imprenditore
	68	Gli ostacoli degli inizi da imprenditore
	71	La prima crescita
	73	I progetti internazionali
	81	Giornalista
	82	Università e impresa
	86	Politica e business
	88	Differenziazione e rilevanza
	91	I fallimenti imprenditoriali
	95	Vendere o continuare?
	97	Imprenditori e manager

p. 102	Chairman
104	Scrittore
105	Consigli inascoltati
114	Consigli ascoltati
119	Gare vinte, gare perse
120	Iniziative recenti
122	L'intelligenza artificiale
124	Sintesi
138	Ringraziamenti

## Prefazione

È una nebbiosa serata invernale quando, a poche settimane dal mio rientro dai Giochi Paralimpici di Tokyo 2020, a un evento organizzato dall'Università di Udine, al quale entrambi siamo ospiti, Francesco, sul palco, al termine del nostro intervento, allungando la mano mi consegna il suo biglietto da visita.

Così è iniziata la nostra amicizia.

Quando mi ha proposto di scrivere un'introduzione al suo racconto, al suo "bilancio", ho accettato con entusiasmo, lusingato dalla sua richiesta.

Ho sempre pensato che ognuno di noi, nella vita, si arricchisca grazie agli incontri che ha la fortuna di fare, alle persone che intercetta lungo il suo cammino, che da sconosciuti diventano conoscenti e, talvolta, amici con cui condividere il proprio vissuto e da cui lasciarsi ispirare. Francesco, *per me*, è uno di questi, e leggendo le sue parole e la passione con cui racconta le sue esperienze, penso di poter affermare che rappresenti *per tutti* uno di quegli incontri fortunati che menzionavo poc'anzi.

In fondo, per ottenere un grande risultato, per portare a termine con successo un progetto, o almeno provare a farlo, servono sì competenze, capacità, tempismo, e un'infinità di altri fattori,

ma ciò che amalgama tutto è il desiderio e la determinazione che abbiamo nell'inseguirli.

Nella storia di Francesco, così come nelle nostre storie, c'è il talento, ma non è detto che sia lo stesso talento per tutti: parafrasando Albert Einstein, non possiamo giudicare un pesce dalla sua capacità di arrampicarsi sugli alberi perché il suo punto di forza è un altro. Non dobbiamo, quindi, arrenderci e “crederci stupidi” se non sappiamo destreggiarci tra i rami: ognuno di noi ha almeno un talento e possiede anche, dentro di sé, la forza per scovarlo. Io aggiungo però: attenzione, non basta essere pesci per essere ottimi nuotatori. Per raggiungere questo risultato bisogna dedicarsi al proprio talento, con costanza e allenamento.

Credo che il filo conduttore di questa storia sia proprio questo: 1. scoprire il nostro sentiero iniziale; 2. trovare il coraggio per imboccarlo; 3. imparare a valorizzare il nostro punto di forza.

Auguro a ognuno di voi, lettori, di lasciarsi trasportare dalla storia di Francesco, dalla normalità con la quale racconta esperienze straordinarie, per certi versi uniche dal punto di vista professionale e umano. Dalla diversità dei suoi interessi e dalla stessa passione con cui analizza e ripercorre ognuno di essi.

Grazie, Francesco, per l'opportunità di “introdurti”, dal lato della mia giovane esperienza di vita. Davvero.

*Antonio Fantin*

campione paralimpico nei 100m stile libero

# Introduzione

Sono ormai più di trenta gli anni trascorsi, in varie vesti, nel mondo aziendale, un percorso iniziato dopo il master di preparazione alla carriera diplomatica e, a tratti, dopo qualche macchina usata venduta per mio padre.

Questo è il momento giusto per scrivere un mio primo bilancio, fatto di memorie, di aneddoti e di progetti.

Ho un piede nel passato e uno nel futuro, “generazione sandwich”.

Prima di smemorarmi, meglio sbobinare vita vissuta e pensieri, il che è un buon esercizio terapeutico e di salvataggio della memoria, oltre che un personale “lascito” a chi opera, a vario titolo, nelle aziende.

Inoltre, essendo noi tutti nell'epoca in cui la gente “parla scrivendo”, o meglio, messaggiando e postando immagini, divenendo così incapace sia di scrivere propriamente che di esprimersi verbalmente in maniera adeguata, mi piace tenermi in forma.

Cinquantotto anni nel 2024 sono tanti per le esperienze vissute, ma ancora pochi se, come mi auguro, anche io, in linea con le attuali aspettative di vita, supererò gli ottantacinque anni.

Lo dico subito: ho avuto, fino a oggi, una vita invidiabile.

Non una vita tormentata alla Bukowski.



Nessuno *spleen* alla Baudelaire.

“Ma allora sarà stata una noia!”, direte. Non proprio. La mia vita professionale è stata piena, intensa, ricca di episodi, incontri, fatiche, successi e anche di cadute.

La vita privata non è stata da meno, ma non è l'oggetto del libro.

Quale è, quindi, il fattore che la rende *worth reading*? Il fatto che si tratti di una “super-vita” vissuta da un uomo normale e il fatto che io immaginerò, danzando tra ciò che è stato e ciò che è, il futuro.

Cominciamo con il dire che sono un “ragazzo” che, partito dalla provincia veneta, ha viaggiato per il mondo in lungo e in largo, conquistando importanti traguardi professionali. E già questo mi eleva un po' rispetto alla media.

Il vero motivo che mi spinge a scrivere, però, e a condividere quello che ho vissuto e che sento, è la consapevolezza di aver maturato una visione del mondo e opinioni precise su alcune questioni riguardanti la vita e il lavoro. Ciò non significa che non le cambierò, o che non sia disposto a farlo; semplicemente ho perso per strada l'ansia e sviluppato una certa serenità rispetto ad alcuni principi che mi guidano nella quotidianità come nella prospettiva futura, vale a dire quei famosi circa trent'anni che sperabilmente mi restano.

Come vi dicevo, non sarà solo un'autobiografia, ma un libro in cui mescolerò i ricordi al presente e a salti nel futuro. Inoltre, racconterò il business da un angolo particolare, il cosiddetto dietro le quinte, sperando che nessuno dei protagonisti dei vari episodi si offenda.

Molti ragazzi si immaginano la vita in azienda in un certo modo: a loro desiderio raccontare la verità, fatta di aneddoti, curiosità, situazioni particolari, per sfatare alcuni miti e fornire un quadro realistico e senza filtri, a tratti brutale.

Buona lettura.

## Il mio background, da dove vengo

Mio padre Pasquale, detto Lino, era un uomo d'altri tempi. Un uomo buono, amante della famiglia, dedito al lavoro. Grazie alla disponibilità economica raggiunta con l'impegno, gli unici grilli che si concedeva, ma senza volgarità, erano l'antiquariato, le seconde case, la barca, gli abiti su misura, le moto, gli orologi.

Comunque, il suo stile di vita era tranquillo, senza ostentazione.

Partito come sfollato da Taranto quando aveva vent'anni, nel secondo dopoguerra, giunse a Padova con la famiglia, in quanto mio nonno Aurelio aveva dei piccoli terreni in periferia nella città di Sant'Antonio.

Da lì ripartirono, costruendo un paio di palazzine e un negozio. Nonno e papà si organizzarono con una piccola officina meccanica per automobili.

Mio padre era il primogenito, e al Sud questo significava aiutare mio nonno, il patriarca.

Gli affari crescevano, e con il tempo mio padre trasformò il business da officina in concessionaria (al tempo si chiamava commissionaria) di automobili Renault, BMW, Alfa Romeo e Jeep, grazie anche a nuovi soci e alla spinta commerciale del fratellino, mio zio Tonino, entrato in corsa a rinforzare la squadra.

Mio padre era appassionato di corse, e da giovane si costruì persino una 1.100 cc sport su meccanica Fiat, con cui prese parte alla Mille Miglia. Una passione, quella per l'automobilismo, che mi trasmise e che dura ancora oggi.

Papà era un uomo che, pur non avendo studiato, aveva imparato molto dalla vita ed era un vero signore, sempre elegante, rigoroso e puntuale. Era anche molto generoso – gli ho sempre visto fare bei regali a tutti, offrire pranzi, cene, aperitivi... –, un marchio che anche io mi porto dietro, e con un certo orgoglio. Non apprezzo le persone avarie, avidi, poco signorili. Fra me e me ringrazio ogni giorno mio padre per il suo esempio, anche se la disinvoltura con il denaro mi ha portato a contrarre debiti in alcune fasi della mia vita e a correre rischi a volte eccessivi.

Papà non giocava molto con me e con mio fratello, un po' per la differenza di età, un po' perché aveva orari di lavoro inadatti, ma ci lasciava liberi. Mangiavamo insieme a pranzo e a cena, come in molte famiglie negli anni Settanta e Ottanta. Facevamo le vacanze insieme, immancabilmente in bei posti.

Mamma Liliana proviene anche lei da una famiglia di origini semplici ma, a differenza di mio padre, ha potuto studiare (psicologia) e ha poi insegnato per molti anni ai bambini delle elementari. Simpatica e frizzante, mamma era, ed è rimasta ancora oggi, molto ansiosa.

Stranamente, io non sono ansioso, non so se per DNA, e ciò sarebbe strano visto che anche mio padre era ansioso, o se per fastidio verso quella caratteristica.

A parte questo difetto, peraltro molto diffuso, mamma è una donna eccezionale, una sorta di crocerossina completamente concentrata su marito e figli, sui suoi alunni... insomma dedicata a tutti, e molto meno a sé stessa.

Mamma Liliana ha amato così intensamente i suoi figli che ancora oggi ricordo le sue parole e le carezze con cui mi coccolava quando ero bambino. Durante l'infanzia le diamo per scontate, ma quelle manifestazioni fanno il loro lavoro sotterraneo nel tempo, come gocce nella roccia, dandoci sicurezza e poi, una volta cresciuti, ci fanno sorridere nostalgici, ma finalmente consapevoli dell'enorme dono ricevuto.

Vi chiederete tutto questo cosa c'entra con il business. C'entra, c'entra.

Le persone che hanno equilibrio e autostima, necessari ma non sufficienti per diventare dei leader, devono spesso – non sempre, ovviamente – tali qualità a un'infanzia serena. Tutto il mio rispetto, quindi, per chi non ha avuto la mia fortuna ma è riuscito a superare questo handicap di partenza.

Nascere in una famiglia serena e benestante nella provincia italiana è stato per me un enorme privilegio. Non so se in condizioni diverse avrei fatto di più o di meno, ma di certo sarebbe stato tutto molto più difficile.

La contro-argomentazione che chi ha più "fame" e si tempera nelle difficoltà di una partenza sfortunata avrebbe la grinta necessaria per riuscire nella vita non mi trova del tutto d'accordo. Le storie di imprenditori o manager famosi partiti dal basso o di persone che hanno realizzato il sogno americano sono eccezioni che confermano la regola. Si tratta di individui straordinari, non è la norma.

L'ascensore sociale per la stragrande maggioranza delle persone non funziona, ovviamente con variazioni da Paese a Paese.

Questo non significa, d'altro canto, che io condivida l'opinione di chi ritiene ciò ingiusto e vuole intervenire per appianare le condizioni di partenza, rendendole uguali per tutti. Semplicemente, esistono persone più fortunate di altre, come ve ne sono alcune più intelligenti di altre, o più grintose.

Al momento, sottrarre “per decreto” la fortuna a chi l’ha avuta e aggiungerla a chi non ne è stata dotato non è possibile, e nemmeno auspicabile.

Quello che a mio parere ha senso, sia per gli individui che per la collettività, è fornire una buona istruzione di base a tutta la popolazione, dopodiché, vinca il merito.

## La prima operazione di M&A

Nel 1987, ancora durante l'Università e ben prima di iniziare a lavorare, un giorno avevo osservato arrivare una bisarca in concessionaria di mio padre con le auto acquistate dalla casa madre e notai un'Alfa 33 azzurrino chiaro... invendibile. Alla domanda del perché l'avessero ordinata, mio padre mi rispose che era stata assegnata d'ufficio dall'Alfa Romeo.

Capii che fare il concessionario non era più un business ricco; si era, come dire, dei dipendenti con i soldi propri.

Dissi a mio padre che non avevo voglia di ereditare l'azienda e che preferivo scegliere la mia strada libero da condizionamenti.

Suggerii a mio padre di vendere la sua quota ai soci. Papà era incerto, era ancora relativamente giovane, sessant'anni, e soprattutto vendevamo le nuove ammiraglie, le Alfa 164, come caramelle, almeno trenta al mese solo di quel modello.

Appunto mi parve il momento giusto.

Iniziarono le trattative e mio papà ne venne fuori offrendosi di ricomprare con i soldi della quota gli immobili e di lasciarli ai soci acquirenti in affitto a canone calmierato. Dopo meno di tre anni i soci dovettero chiudere, e mio padre riuscì, tramite un abile e ben inserito agente immobiliare, ad affittare i locali a una

banca, che gli ha pagato dei canoni di locazione adeguati per più di venticinque anni. Ci avevo visto giusto.

Certo, mio papà dovette smettere di lavorare, non senza amarezza. Ci furono due anni di grande stress: il nostro tenore di vita, pur senza precipitare, scese e mio padre bruciò patrimonio per mantenere il più possibile le abitudini della famiglia. Una roba del tipo basta barche, ma ok casa al mare, ok a cene fuori ma meno di frequente, meno soldi in tasca, niente macchinoni...

Il danno maggiore fu l'inattività lavorativa di mio papà. In quei due anni di negoziati con avvocati e tensioni mi ripromisi che avrei cercato in futuro di non mescolare affari e famiglia.